

# **LEADER-MEMBER EXCHANGE SEBAGAI PEMODERATOR DALAM PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP PERSEPSI TENTANG RASA KEADILAN ORGANISASIONAL: STUDI LITERATUR**

**Rizka Nugraha Pratikna<sup>1</sup>**

Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan

## **ABSTRACT**

*Every organization has leaders that supporting them to gain the goal. Leaders interact with their subordinates as organization's most important resource. The concept of transformational leadership is creating vision and climates' that can motivate everyone to perform more than the expectation. Transformational leadership concept has influence on the organizational justice perception with Leader-Member Exchange (LMX) as moderator. The core of justice principle delineate that employees need appreciation of human's rights and prestige; thus, employees' perception of organizational justice is an important thing, because it is directly related to organization's growth. The most important thing is: every organization should evaluate leadership continuously because the improvement of subordinates' positive perception of justice will in turn help the company's growth. Besides, the relationship between leaders and subordinates should be maintained, based on leader-member exchange principle.*

**Keywords:** Transformational leadership, organizational justice, leader-member exchange (LMX).

## **ABSTRAK**

Setiap organisasi memiliki pemimpin yang mendukung pencapaian tujuan. Pemimpin berinteraksi dengan anggota organisasi sebagai sumber daya terpenting. Konsep kepemimpinan transformasional adalah menciptakan visi dan lingkungan yang dapat memotivasi setiap orang untuk berkontribusi dan mencapai kinerja lebih dari target yang diharapkan. Konsep kepemimpinan transformasional berpengaruh pada persepsi tentang rasa keadilan dengan *Leader-Member Exchange (LMX)* sebagai pemoderator. Prinsip keadilan mengungkapkan bahwa pekerja membutuhkan penghargaan hak asasi manusia dan prestis, oleh karena itu persepsi pekerja tentang keadilan organisasi merupakan hal penting karena berkaitan langsung dengan pertumbuhan organisasi. Hal yang paling penting adalah setiap organisasi sebaiknya mengevaluasi kepemimpinan yang dijalankan secara kontinu karena pada akhirnya, pertumbuhan persepsi positif tentang rasa keadilan akan membantu pertumbuhan organisasi. Selain itu, berdasarkan prinsip *leader-member exchange*, hubungan antara pemimpin dan para anggota sebaiknya dibina secara kontinu.

**Kata kunci:** Kepemimpinan transformasional, keadilan organisasional, *leader-member exchange (LMX)*.

## **1. PENDAHULUAN**

Persaingan bisnis yang semakin tinggi menuntut organisasi memberikan nilai tambah bagi pihak-pihak yang berkepentingan (*stake holder*). Hal ini dimungkinkan oleh kemampuan organisasi untuk bersaing secara kompetitif dengan kualitas sumber daya manusia yang tinggi.

---

<sup>1</sup> Korespondensi: [rizka.nugraha.p@gmail.com](mailto:rizka.nugraha.p@gmail.com)

Kepemimpinan merupakan upaya mempengaruhi kegiatan pengikut melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu (Gibson *et al.*, 1995). Konsep kepemimpinan transaksional dan transformasional pertama kali dikemukakan oleh MacGregor Burns (1978; dalam Yukl, 1994) berdasarkan penelitian deskriptifnya terhadap pemimpin-pemimpin politik. Dalam penelitiannya, Burns (1978; dalam Bass, 1985) berpendapat bahwa kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional merupakan dua kontinum berbeda dan saling berlawanan atau bertentangan. Kepemimpinan transaksional memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara manajer dan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Sedangkan dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para karyawan untuk berprestasi melampaui harapan. Pinar dan Eastman (1997) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional menciptakan suatu visi organisasional dinamis yang sering dibutuhkan untuk menciptakan inovasi. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga memberi satu perspektif jangka panjang dengan memperhatikan situasi masa yang akan datang, tidak hanya menekankan perhatian pada situasi sekarang. Oleh karena itu, kepemimpinan memegang peranan penting pada suatu organisasi dalam proses mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Masing-masing pribadi manusia dipengaruhi oleh banyak hal, salah satunya adalah persepsi tentang rasa keadilan. Hal ini menjadi jelas karena prinsip dasar keadilan adalah penghargaan atas martabat dan hak-hak yang melekat pada manusia. Oleh karena itu rasa keadilan dipandang perlu diperhatikan dalam organisasi, berkaitan langsung dengan karyawan di dalamnya. Berdasarkan *Equity Theory* dari Adams (Tornblom, 1977), keadilan distributif pada dasarnya dapat tercapai bila penerimaan dan masukan antara dua orang sebanding. Secara konseptual keadilan distributif berkaitan dengan distribusi keadaan dan barang yang akan berpengaruh terhadap kesejahteraan individu (Deutsch, 1975).

Dalam perkembangannya, berdasarkan pendapat Greenberg (1990), keadilan distributif lalu didukung oleh keadilan prosedural yang menyangkut persepsi keadilan tentang proses pengambilan keputusan dalam sebuah organisasi yang kemudian disebut *organizational justice*. Dalam *organizational justice* terdapat tipe keadilan distributif (*distributive justice*), keadilan prosedural (*procedural justice*), dan keadilan interaksional (*interactional justice*). Keadilan distributif merupakan suatu persepsi keadilan yang berkaitan dengan hasil, misalnya keputusan pengupahan, penilaian kinerja serta keputusan pemutusan hubungan kerja. Sedangkan keadilan prosedural berhubungan dengan persepsi ketika proses yang digunakan untuk membuat keputusan dapat dikatakan adil. Keadilan interaksional berkaitan dengan persepsi ketika agen organisasional mengimplementasikan prosedur secara adil, dengan memperlakukan orang secara hormat dan menjelaskan keputusan secara baik.

Sebuah organisasi tidak dapat dipisahkan dengan anggota yang terdapat di dalamnya serta interaksi antar mereka. Hubungan antar pemimpin dan bawahan adalah salah satunya, yang kemudian dapat dicerminkan oleh *Leader-Member Exchange*, yaitu hubungan pertukaran yang berbeda selama beberapa waktu dengan berbagai bawahan (Yukl, 1994). Dalam suatu hubungan pimpinan-bawahan di organisasi terdapat satu hubungan pertukaran yang kemudian akan mempengaruhi perlakuan pemimpin terhadap bawahan dan persepsi karyawan tentang rasa keadilan (Lee, 2000). Hubungan ini juga akan mempengaruhi masalah objektivitas penilaian yang dilakukan atas karyawan dalam sebuah organisasi.

## 2. KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu upaya penggunaan pengaruh tanpa paksaan untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan tertentu (Gibson *et al.*, 1996). Lebih

lanjut, buku *Handbook of Leadership* (Stogdil, 1974; dalam Bass, 1998) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu interaksi antar anggota dalam suatu kelompok.

Telah disadari bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang terbaik dan dapat berlaku umum untuk segala situasi dan lingkungan. Sesuai dengan pendapat Burns (1978; dalam Yukl, 1994), kepemimpinan merupakan proses dan tidak hanya berlaku sekali saja dalam pencapaian tujuan perusahaan serta mempunyai ciri-ciri tersendiri. Kepemimpinan merupakan arus antar hubungan yang berkembang dimana para pemimpin secara terus menerus membangkitkan tanggapan-tanggapan motivasional para pengikut dan memodifikasi perilaku mereka untuk mencapai tujuan bersama. Sebaiknya kepemimpinan diarahkan pada identifikasi tentang berbagai faktor situasional yang relevan dan perumusan model kepemimpinan, dipadu dengan karakteristik organisasional baru serta merupakan respon organisasi terhadap perubahan lingkungan. Bertambah kompleksnya lingkungan dan situasi mempengaruhi perilaku kepemimpinan transformasional sehingga merupakan salah satu perilaku kepemimpinan yang mampu melakukan perubahan ke arah yang lebih baik.

Salah satu faktor situasional yang berpengaruh pada efektivitas kepemimpinan di dalam organisasi adalah relasi atau hubungan antara pemimpin dan pengikut atau anggota kelompok lainnya. Relasi tersebut menyangkut interaksi antar pribadi dengan berbagai perbedaan motivasi dan potensi kekuasaan, termasuk di dalamnya keterampilan, dalam rangka mencapai tujuan bersama. Interaksi antar pribadi tersebut dapat dibedakan menjadi dua bentuk, yaitu kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional (Gibson *et al.*, 1995; Yukl, 1998).

Gagasan awal model kepemimpinan transformasional dikembangkan oleh Burns yang menerapkan kepemimpinan transformasional ke dalam konteks politik. Keadaan ini kemudian disempurnakan dan diperkenalkan ke dalam konteks organisasional oleh Bernard Bass (Elsenbach *et al.*, 1999). Bass memperkenalkan kepemimpinan transformasional dalam konteks organisasional dengan mengemukakan bahwa kepemimpinan transaksional merupakan bagian dari kepemimpinan transformasional (Atwater, 1996). Tiga karakteristik utama dari pemimpin transformasional yaitu: karismatik, penuh perhatian, dan intelektual. Pemimpin karismatik akan mampu menumbuhkan antusiasme dan loyalitas dalam anggota organisasi, mendorong mereka untuk mengemukakan pendapat dan pandangan secara bebas, serta mampu mengarahkan perhatian mereka pada visi yang mengantisipasi situasi dan kondisi masa mendatang. Pemimpin yang penuh perhatian adalah pemimpin yang bersedia memberikan perhatian pada persoalan yang dihadapi dan kebutuhan para anggota serta mau membantu memecahkan persoalan serta berusaha memenuhi kebutuhan tersebut. Pemimpin dengan intelektualitas akan mengajak para anggota organisasi untuk berpikir secara rasional serta menggunakan data dan fakta dalam memecahkan berbagai persoalan yang dihadapi dan dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan mereka. Seorang pemimpin juga akan berusaha mengembangkan kreativitas berpikir para anggotanya dengan tujuan supaya mereka dapat memperoleh alternatif pemecahan masalah dan pemenuhan kebutuhan yang sama sekali tidak terpikirkan sebelumnya.

Kepemimpinan transformasional didefinisi sebagai kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan organisasi (sebagai lawan kepemimpinan yang dirancang untuk mempertahankan *status quo*). Gaya ini diyakini akan mengarahkan para anggota kepada kinerja superior dalam organisasi yang sedang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan dalam empat dimensi (Bass dan Avolio, 1997). Empat dimensi tersebut kemudian disebut sebagai Empat I (Bass dan Avolio, 1994), yaitu:

1. *Idealized Influence (Charisma)*

Pemimpin transformasional mempunyai integritas perilaku, dimana nilai-nilai diungkapkan lewat kata-kata kongruen dan diwujudkan dalam tindakan (Simons, 1999). Pemimpin

transformatif memberikan contoh kepada para anggota kelompok dan bertindak sebagai *role model* positif dalam perilaku, sikap, prestasi maupun komitmen terhadap perusahaan atau organisasi tertentu. Pemimpin memperhatikan bawahan, menanggung risiko bersama, hanya menggunakan kekuasaannya bila perlu dan tidak memanfaatkan hal ini untuk kepentingan pribadi. Para pemimpin memberikan visi dan *sense of mission*, serta menanamkan rasa bangga pada bawahannya. Hal ini sangat bermanfaat dalam proses adaptasi terhadap perubahan yang ada dan yang mungkin timbul, terutama yang bersifat radikal dan fundamental.

## 2. *Inspirational Motivation*

Pemimpin transformatif memotivasi dan menginspirasi bawahan dengan cara mengkomunikasikan ekspektasi tinggi dan tantangan kerja secara jelas, menggunakan berbagai simbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan dan mengekspresikan tujuan penting dengan cara-cara sederhana. Pemimpin juga membangkitkan semangat kerja sama tim atau kelompok kerja, antusiasme dan optimisme di antara rekan kerja dan bawahannya.

## 3. *Intellectual Stimulation*

Pengembangan inovasi dan kreativitas dimungkinkan dengan terciptanya iklim kondusif oleh pemimpin transformatif. Perbedaan pendapat dapat dipandang sebagai hal lumrah yang sering terjadi sehingga pemimpin dapat mendorong bawahan untuk memunculkan ide baru dan solusi kreatif atas masalah-masalah yang dihadapi. Oleh karena itu, bawahan benar-benar dilibatkan dan diberdayakan dalam proses perumusan masalah dan pencarian solusi. Pada dasarnya, esensi kepemimpinan transformatif adalah *sharing of power*, melibatkan bawahan secara bersama-sama untuk melakukan perubahan (Handoko dan Tjiptono, 1996).

## 4. *Individualized Consideration*

Pemimpin transformatif bertindak menjadi pelatih atau mentor (penasihat dan pembimbing) bagi individu sesuai kebutuhan masing-masing untuk berprestasi dan berkembang. Pemimpin menghargai dan menerima perbedaan-perbedaan individual dalam hal kebutuhan dan minat. Berbagai macam tugas kemudian akan didelegasikan, sebagai bagian dari cara mengembangkan bawahan. Dalam hal ini pemimpin tidak hanya lepas tangan atau tanggungjawabnya, tetapi mereka harus memantau tugas-tugas yang telah didelegasikan untuk kemudian memastikan kebutuhan akan adanya arahan atau dukungan tambahan bagi bawahan dan menilai kemajuan yang dicapai.

# 3. KEADILAN

Prinsip keadilan banyak dibicarakan oleh ilmu psikologi dalam membahas prinsip keadilan, yaitu prosedur dan distribusi. Prosedur adalah mekanisme untuk menentukan suatu ketetapan, diantaranya ketetapan untuk distribusi. Prinsip distribusi adalah ketetapan atau kaidah yang menjadi pedoman untuk membagi atau distribusi sumber daya dan kesempatan. Pada umumnya, keadilan yang disorot adalah distribusi dengan pertimbangan pemerataan. Diasumsikan bahwa terjadinya kesenjangan bersumber pada distribusi sumber daya yang kurang adil. Oleh karena itu, untuk mengurangi kesenjangan perlu diterapkan prinsip-prinsip keadilan distributif dengan mempertimbangkan keadilan sosial, nilai-nilai yang dianut, dan formulasi tepat akan tujuan yang hendak dicapai (Faturochman, 2002).

Keadilan pada dasarnya merupakan bagian dari moralitas, tetapi keadilan kemudian telah dirumuskan dalam aturan-aturan baku dan harus dilaksanakan dengan ketat. Secara umum keadilan digambarkan sebagai suatu situasi sosial ketika norma-norma tentang hak dan kelayakan dipenuhi (Lind *et al.*, 1998).

Filosof Aristoteles (Keraf, 1996; dalam Surbakti, 1993) berpendapat bahwa keadilan distributif berkaitan dengan distribusi fungsi-fungsi atau peran di antara anggota masyarakat. Pendapat ini berbeda dengan ekonom Adam Smith (Keraf, 1996; dalam Faturochman, 2002) yang menyatakan bahwa keadilan distributif terdiri dari tindakan-tindakan yang bermaksud baik bagi orang lain dalam bentuk memberikan miliknya untuk orang lain, memperkenankan orang lain menggunakan hak milik tersebut, serta melakukan karitas dan kemurahan hati bagi orang lain. Keduanya membedakan keadilan distributif dengan keadilan pertukaran karena Adam Smith membatasi lingkup keadilan distributif secara lebih sempit dibandingkan dengan Aristoteles.

Wooten dan Cobb (1999) mengemukakan bahwa keadilan mempunyai hubungan yang signifikan dalam menjelaskan tiga hal, yaitu rasa keadilan terhadap kebijakan permasalahan sumber daya manusia dan kenyataan personalia yang mempengaruhi implementasi pengembangan kinerja, rasa keadilan terhadap berbagai keputusan manajemen dan hasil kerja, dan persoalan keadilan yang mempengaruhi karyawan tertentu. Keadilan organisasional (*organizational justice*) dapat dijabarkan menjadi tiga, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional.

Distributif dan prosedural merupakan bentuk keadilan atas proses keputusan dan implikasi dari hasil keputusan tertentu dalam rangka pelaksanaan kebijakan sumber daya manusia suatu perusahaan yang berkesinambungan (Wooten dan Cobb, 1999). Sedangkan konsep keadilan interaksional digunakan untuk mengidentifikasi dimensi keadilan yang terkait dengan persepsi hubungan antara atasan dan bawahan suatu organisasi (Ziegler, 1999).

#### 4. **LEADER-MEMBER EXCHANGE**

Teori *Leader-Member Exchange* (LMX) menjelaskan tentang bagaimana pemimpin dapat mengembangkan hubungan pertukaran yang berbeda selama beberapa waktu dengan berbagai bawahan yang ada (Yukl, 1994). LMX berkaitan dengan sistem hubungan, termasuk beberapa komponen di dalamnya yang melibatkan kedua pihak (pimpinan dan bawahan) dalam hubungan *dyad* perilaku, berikut pola yang saling terkait di dalamnya (Scandura *et al.*, 1986).

Teori LMX sebelumnya disebut sebagai teori *Vertical Dyad Linkage* (VDL). Dikatakan demikian karena konsep yang digunakan mempunyai fokus pada proses timbal balik yang terjadi dalam *dyad* (dua bagian berupa kesatuan yang saling berinteraksi). Teori tersebut meneliti hubungan dengan arah ke bawah dan atas yang dibuat pemimpin serta memiliki implikasi bagi keefektifan serta kemajuan pemimpin dalam organisasi. Istilah vertikal *dyad* menunjukkan hubungan pemimpin dan bawahan saja. Dasar pemikiran teori VDL adalah bahwa pemimpin biasanya menetapkan hubungan pertukaran istimewa dengan sejumlah bawahan yang dipercayainya dan berfungsi sebagai asisten. Hubungan pertukaran yang dibangun dengan bawahan lain selain yang dipercayainya akan berbeda secara substansial.

Berdasarkan teori LMX, pimpinan mengembangkan suatu hubungan bersifat individual dan timbal balik yang berbeda pada masing-masing bawahan. Seorang pemimpin akan menciptakan beberapa kelompok yang berbeda satu sama lain dari bawahan yang ia pimpin. Bawahan yang mempunyai hubungan kerja baik dengan kualitas hubungan tinggi disebut sebagai *in-group*. Sedangkan bawahan yang mempunyai hubungan kerja buruk dengan kualitas hubungan rendah disebut sebagai *out-group*. Seorang bawahan dapat dikategorikan sebagai bawahan *in-group* bila bawahan tersebut mendapat atribut kepercayaan (*trust*), interaksi, penghargaan (*respect*), dan dukungan (*sponsorship*) dari atasannya. Sebaliknya seorang bawahan dapat dikategorikan sebagai bawahan *out-group* bila mendapat atribut kepercayaan (*trust*), interaksi, penghargaan (*respect*), dan dukungan (*sponsorship*) dengan tingkat rendah dari atasan mereka (Heneman *et al.*, 1989). Hubungan pertukaran yang telah dibicarakan

sebelumnya sebagai bentuk pengembangan oleh atasan akan diterima sebagai persepsi oleh bawahan dan sebaliknya, bentuk pertukaran oleh bawahan akan dipersepsi oleh atasan dan dikembangkan bawahan. Hubungan tersebut pada mulanya dibangun pada hubungan pemimpin-bawahan secara dua pihak yang secara bersama-sama menetapkan peran para bawahan (Dansereau *et al.*, 1975; dalam Yukl, 1994).

Kualitas hubungan yang tinggi atau *in-group* akan terjadi pada suatu titik berkondisi penuh dengan hubungan saling ketergantungan, kesetiaan, dan dukungan (Yukl, 1994). Graen dan Cashman (pada Yukl, 1994) mengemukakan bahwa seleksi *in-group* dibuat atas dasar kesesuaian pribadi, kemampuan serta kepercayaan para bawahannya. Kemudian pertukaran *out-group* lebih pada tingkat saling mempengaruhi yang relatif rendah. Dalam kelompok ini, anggota kelompok hanya perlu mematuhi persyaratan yang bersifat formal, seperti kewajiban, peraturan, prosedur standar serta pengarahan oleh pemimpin.

Selain VDL, konsep yang menjadi dasar dalam teori LMX adalah teori *social exchange*. Teori ini menjelaskan bahwa kekuasaan akan meluas atau berkurang sebagai suatu proses timbal balik antara atasan-bawahan dan akan berlangsung terus menerus selama hubungan itu masih ada. Teori pertukaran sosial tersebut sangat melekat pada konsep LMX sehingga LMX dikatakan sebagai variasi teori pertukaran sosial (Yukl, 1994). Pendapat ini muncul karena pandangan Sparrowe dan Liden yang mengemukakan pandangan tentang hubungan pertukaran sosial (Sparrowe dan Liden, 1997). Mereka berpendapat bahwa pimpinan berperan dalam masa orientasi dan sosialisasi karyawan baru. Pada tahap awal, pimpinan dan bawahan mempunyai informasi masing-masing yang masih sangat terbatas. Pimpinan sendiri sejak awalnya telah mulai terlibat dalam suatu hubungan pertukaran dan pengenalan dengan karyawan melalui kontak jaringan kerja (Bauer dan Green, 1996).

Dansereau, Graen, dan Haga (1975; dalam Ashkanasy dan O'Connor, 1997) berpendapat bahwa *Leader-Member Exchange* merupakan model kepemimpinan yang berdasar pada pandangan yang mengangkat perbedaan hubungan antara para pemimpin dengan bagian-bagian dalam suatu kelompok kerja. Kemudian, keadaan ini menghasilkan gaya kepemimpinan yang berbeda pula untuk mengatasi situasi yang ada. Menurut model ini, masing-masing anggota yang tergabung dalam suatu kelompok kerja dikategorikan sesuai dengan kualitas pertukaran sosial mereka dengan para pemimpin. Sahlin berpendapat bahwa pertukaran sosial dilandasi oleh tiga dimensi utama hubungan timbal balik yaitu kesetaraan (*the equivalence of returns*)-seberapa jauh kedua pihak saling tukar komoditas barang atau jasa dalam tataran jenis, kuantitas dan segala variasi yang ada di dalamnya; kesegeraan (*the immediacy of returns*)-menyangkut dimensi waktu (*timing*) penerima wajib merespon suatu pemberian, berkisar dari waktu segera (saat itu juga) sampai waktu yang tak terbatas (perlu waktu lama); dan kepentingan (*the interest of returns*)-melukiskan sifat (*nature*) kepentingan pertukaran antar individu yang terlibat dalam hubungan timbal balik, meliputi sifat kepentingan diri, kepentingan yang bersifat mutualistik dan kepentingan atau perhatian pada orang lain. Ketiga dimensi utama hubungan timbal balik ini membentuk suatu kontinum hubungan timbal balik dari ketiga tipe tersebut berupa tiga pertukaran.

Pertukaran pertama adalah hubungan timbal balik yang bertipe negatif. Karakteristiknya adalah tingginya imbal kesetaraan, kesegeraan dan untuk kepentingan sendiri. Dalam tipe ini, dua pihak saling tukar komoditas barang atau jasa yang mempunyai nilai setara, waktu untuk wajib membalas seperti yang seharusnya, dan sangat singkat. Hubungan pertukaran dilandasi kepentingan diri semata-mata. Artinya tidak ada hubungan saling memberi dan terdapatnya suatu hubungan timbal balik yang timpang. Dalam hal ini, pemberian justru sangat mungkin dibalas dengan pengambilan. Aliran hubungan sosial pada proses hubungan timbal balik ini tidak terbentuk.

Hubungan yang kedua adalah hubungan timbal balik bertipe seimbang. Ciri-cirinya adalah imbal kesetaraan dan imbal kesegeraan tinggi, terkait dengan kepentingan yang bersifat mutualistik. Artinya dua pihak saling tukar komoditas barang atau jasa yang nilainya hampir setara. Hubungan ini bersifat saling tukar, masing-masing akan berusaha mencapai kepentingan yang saling menguntungkan. Waktu respon (waktu penerima wajib membalas pada pemberi sepaerti yang seharusnya) tidak cepat atau lambat. Aliran hubungan sosial pada proses hubungan timbal balik ini mengikuti aliran materi.

Ketiga adalah hubungan timbal balik bertipe disamaratakan. Karakteristiknya adalah mempunyai tingkat yang rendah dalam imbal kesetaraan dan kesegeraan serta terkait dengan kepentingan atau perhatian pada orang lain. Dalam tipe hubungan ini terjadi interaksi yang melibatkan dua pihak yang saling tukar komoditas barang atau jasa dengan nilai yang sangat berbeda atau bahkan tidak terbandingkan. Respon dalam hubungan ini memerlukan waktu lama demi memenuhi kepentingan orang lain atau memberi perhatian pada orang lain. Aliran hubungan yang dibentuk oleh pertukaran ini adalah aliran materi mengikuti hubungan sosial. Selanjutnya, teori LMX menjelaskan cara pemimpin mengembangkan hubungan yang berbeda-beda setelah melewati beberapa waktu tertentu dengan berbagai bawahannya (Yukl, 1994). Biasanya pemimpin memberi lebih banyak pengaruh kepada beberapa orang bawahan, otonomi dan manfaat-manfaat sebagai imbalan terhadap kesetiaan, komitmen dan bantuan yang lebih besar dalam menjalankan tugas-tugas administratif. Pengaruh ke atas seorang pemimpin adalah sebuah determinan penting terhadap potensi dalam membangun hubungan pertukaran dengan bawahan.

Gardner dan Martinko (1988) mengemukakan bahwa strategi pengaruh pada pimpinan-bawahan menghasilkan satu konsekuensi tertentu. Konsekuensi ini berupa persepsi atas gaya bawahan dan pimpinan. Persepsi atas gaya mempengaruhi yang dipakai oleh bawahan diinterpretasi oleh pemimpin sebagai beralasan, akrab, keras dan bertolak belakang. Taktik persuasi yang rasional dan integrasi dipersepsi sebagai suatu hal yang beralasan dan akrab. Sebaliknya taktik asertif dipersepsi bersikap keras dan bertolak belakang. Sedangkan sikap ramah atau bertentangan merupakan pengaruh secara umum yang ditangkap oleh pemimpin sebagai hasil dari suatu strategi pengaruh yang dipakai bawahan dalam kelompok tersebut (Wayne dan Ferris, 1992; Rao *et al.*, 1995).

## 5. PENUTUP

Lee (2000) memperoleh hasil penelitian yang menunjukkan hubungan yang signifikan positif antara LMX dengan keadilan distributif dan keadilan prosedural. Oleh karena itu, jika persepsi karyawan dalam hubungan pertukaran atasan-bawahan meningkat, maka persepsi karyawan terhadap keadilan distributif dan keadilan prosedural juga meningkat.

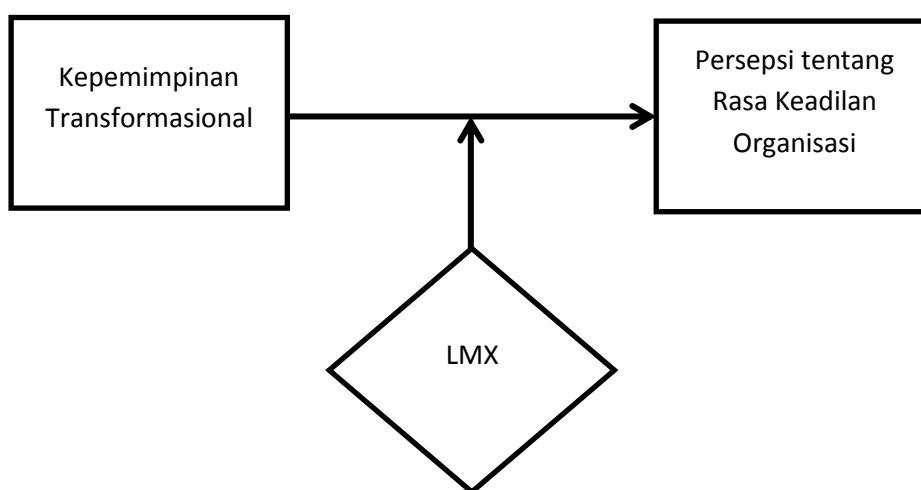
Teori LMX (Yukl, 1994) menjelaskan cara pemimpin mengembangkan hubungan yang berbeda-beda setelah melewati beberapa waktu tertentu dengan berbagai bawahannya. Seorang pemimpin akan menciptakan beberapa kelompok yang berbeda satu sama lain dari bawahan yang ia pimpin. Bawahan yang mempunyai hubungan kerja baik dengan kualitas hubungan tinggi disebut sebagai *in-group*, dengan atribut kepercayaan (*trust*), interaksi, penghargaan (*respect*), dan dukungan (*sponsorship*) dari atasannya. Sebaliknya, bawahan *out-group* bila mendapat atribut kepercayaan (*trust*), interaksi, penghargaan (*respect*), dan dukungan (*sponsorship*) dengan tingkat rendah dari atasan mereka (Heneman *et al.*, 1989).

Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh terhadap persepsi tentang rasa keadilan. Tetapi ketika tingkat kepemimpinan transformasional tinggi dan tingkat LMX tinggi, persepsi tentang rasa keadilan yang bernilai positif akan terbentuk dari sisi karyawan. Nilai LMX memberi tambahan dalam pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keadilan

organisasional. Oleh karena itu, LMX dapat berfungsi sebagai pemoderator, yaitu variabel independen kedua yang memberi dampak terhadap peran kepemimpinan transformasional dalam mempengaruhi persepsi karyawan tentang rasa keadilan distributif. Sebaliknya, ketika kepemimpinan transformasional rendah dalam suatu organisasi dengan tingkat LMX rendah maka karyawan akan mempunyai persepsi yang lebih rendah tentang rasa keadilan distributif.

Melalui empat dimensi dalam kepemimpinan transformasional, seorang pimpinan dapat membentuk persepsi tentang rasa keadilan prosedural dalam organisasi. Hal ini dapat disimpulkan berdasarkan penelitian Leventhal (Lee, 2000) dan penelitian Sashkin dan Wiliam (Pinder, 1998) yang mengemukakan berbagai atribut dan dimensi keadilan prosedural. Ketika kepemimpinan transformasional berhasil diaplikasikan dalam organisasi, atribut dan dimensi dari keadilan prosedural terpenuhi. Hal ini akan menjadi dasar persepsi para karyawan tentang rasa keadilan prosedural. Adapun keterlibatan karyawan dalam berbagai proses pembentukan keputusan juga menjadi salah satu bagian gaya kepemimpinan transformasional melalui *intellectual stimulation* untuk membekali karyawan tersebut mengambil keputusan jika diperlukan. Oleh karena itu, adanya implikasi kepemimpinan transformasional memberi pengaruh pada persepsi karyawan tentang keadilan prosedural. LMX kemudian menambah nilai kepemimpinan transformasional dalam mempengaruhi persepsi karyawan. Hal ini didukung oleh hasil penelitian Lee (2000) mengenai hubungan signifikan positif antara LMX dan keadilan. Dari pemikiran tersebut, LMX kemudian dapat menjadi pemoderator karena mempunyai hubungan signifikan dengan persepsi keadilan. Dengan adanya LMX yang bernilai positif, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap persepsi tentang rasa keadilan prosedural bertambah. LMX menjadi variabel independen kedua yang memberi dampak terhadap peran kepemimpinan transformasional dalam mempengaruhi persepsi karyawan tentang rasa keadilan prosedural.

Model yang dapat digambarkan dari keterangan di atas mengenai *Leader-Member Exchange* sebagai Pemoderator dalam Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Persepsi tentang Rasa Keadilan Organisasional adalah sebagai berikut:



Merujuk pada Bies dan Moag (1986) yang mengungkapkan bahwa keadilan interaksional diperoleh dari evaluasi para karyawan tentang persepsi keadilan berdasarkan perlakuan interpersonal atasan mereka. Perlakuan interpersonal terhadap karyawan tercakup dalam kepemimpinan transformasional, ditambah dengan penerapan LMX yang memilah suatu kelompok dalam *in group* dan *out group*. Dengan bertambahnya nilai *in group* pada karyawan, maka mereka akan mempunyai persepsi positif tentang rasa adil interaksional terhadap atasan mereka. Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh terhadap persepsi karyawan



tentang rasa keadilan interaksional. Oleh karena itu, keberadaan LMX dalam bentuk *in group* merupakan variabel independen kedua yang memberikan dampak terhadap peran kepemimpinan transformasional dalam mempengaruhi persepsi karyawan tentang rasa keadilan interaksional.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ashkanasy, N. M., & O'Connor, C. (1997). Value congruence in leader-member exchange. *The Journal of Social Psychology*, 37(5), 647-662.
- Atwater, L. E., & Yammarino, F. J. (1996). Based of power in relation to leader behavior: A field investigation. *Journal of Business and Psychology*, 11, 3-22.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. California: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1536-1567.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiation in Organization*, 1.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which values will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues*, 31, 137-150.
- Elsenbach, R., Watson, K., & Pillai, R. (1999). Transformational leadership in context or organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 12, 80-88.
- Faturochman. (2002). *Keadilan: Perspektif psikologi*. Yogyakarta: Unit Publikasi Fakultas Psikologi UGM dan Pustaka Pelajar.
- Gardner, W. L., & Martinko, M. J. (1988). Impression management in organizations. *Journal of Management*, 14(2), 321-338.
- Gibson, Ivanchevich, & Donnelly. (1995). *Organization: Behavior, structure, process*. USA: Irwin.
- Gibson, Ivanchevich, & Donnelly. (1996). *Organisasi: Perilaku, struktur, dan proses: Jilid 1* (5th ed.). Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Handoko, H., & Tjiptono, F. (1996). Kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 1, 23-34.
- Heneman, R. L., Greenberger, D., & Anonyuo, C. (1989). Attributions and exchanges: The effects of interpersonal factors on the diagnosis of employee performance. *Academy of Management Journal*, 32(2), 466-476.
- Lee, H. R. (2000). *An empirical study of organizational justice as a mediator of the relationships among leader-member exchange and job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions in the lodging industry*. Disertasi Program Doctor of Philosophy, Virginia Polytechnic Institute and State University - Blacksburg, Virginia.

- Lind, E. A., Kray, L., & Thompson, L. (1998). The social construction of injustice: Fairness judgements in response to own and others' unfair treatment by authorities. *Organization Behavior Human Decision Processes*, 75, 1-22.
- Pawar, B. S., & Eastman, K. K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. *Academy of Management*, 22(1), 80-109.
- Pinder, C. C. (1998). *Work Motivation in organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Rao, A., Schmidt, S. M., & Murray, L. H. (1995). Upward impression management: Goals, influence strategy, and consequences. *Human Relations*, 4(2), 147-167.
- Scandura, T. A., Graen, G. B., & Novak, M. A. (1986). When manager decide not to decide autocratically: An investigation of leader-member exchange and decision influence. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 203-207.
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 22(2), 522-552.
- Simons, T. L. (1999). Behavioral integrity as a critical ingredient for transformational leadership. *Journal of Organizational Change Management*, 12, 82-104.
- Surbakti, R. (1993). Demokrasi ekonomi: Keadilan dan kerakyatan. Dalam H. M. Siahaan & T. Purnomo (eds.), *Sosok demokrasi ekonomi Indonesia*. Surabaya: Surabaya Post dan Yayasan Keluarga Bhakti.
- Tornblom, K. Y. (1977). Distributive justice: Typology and propositions. *Human Relations*, 30, 1-24.
- Wooten, K. C., & Cobb, A. T. (1999). Career development and organizational justice: Practice and research implications. *Human Resource Development*, 10(2).
- Wayne, S. J., & Ferris, G. R. (1990). Influence tactics, affect and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 487-499.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations* (3th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations* (4th ed.). London: Prentice-Hall International.
- Ziegler, D. B. (1999). *An analysis of supervisors' written performance feedback and subordinates' perception of fairness: Interactional justice*. New York: Columbia University Teachers College.